

PERAN KEUNGGULAN BERSAING MEMEDIASI PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KINERJA PEMASARAN

Siti Hajar¹
I Putu Gde Sukaatmadja²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: siti99@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran yang dimediasi keunggulan bersaing. Penelitian ini dilakukan pada *owner* toko ritel pakaian skala kecil yang berbentuk gerai (*outlet*) butik pakaian. Ukuran sampel yang digunakan sebanyak 105 responden, dengan menggunakan metode *non probability* yang berbentuk *incidental* dan *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Path Analysis* dan uji Sobel. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa model regresi yang digunakan telah memenuhi uji asumsi klasik. Penelitian ini menemukan bahwa 1) Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing; 2) Keunggulan Bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran; 3) Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran; 4) Keunggulan Bersaing terbukti positif dan signifikan memediasi pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemasaran.

Kata Kunci: *orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, kinerja pemasaran, ritel*

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of entrepreneurial orientation on performance marketing mediated competitive advantage. Research was conducted on the retail clothing store owner in the form of small-scale outlets (outlet) clothing boutiques. The sample size of 105 respondents, by using non-probability shaped sampling. Teknik incidental and purposive analysis of the data used is Path Analysis and Sobel test. Based on the analysis it was found that the regression model used in compliance with the assumptions of classical test. This study found that 1) Orientation Entrepreneurship positive and significant effect on the Competitive Advantage; 2) Competitive Advantage positive and significant effect on marketing performance; 3) Orientation Entrepreneurship positive and significant effect on marketing performance; 4) Competitive Advantage proved to be positive and significant mediating effect on the Performance Marketing Entrepreneurship Orientation.

Keywords: *orientation entrepreneurship, competitive advantage, performance marketing, retail*

PENDAHULUAN

Dewasa ini prospek bisnis ritel di Indonesia sangat pesat, yang ditandai dengan banyaknya berdirinya ritel-ritel diberbagai wilayah Indonesia. Ritel adalah

salah satu dari beberapa sektor disebagian besar negara terdapat aktifitas kewirausahaan yang luas (Levy *et al.*, 2012: 60). Bisnis ritel menciptakan berbagai peluang salah satunya peluang kewirausahaan sehingga banyak yang tertarik dengan bisnis ritel ini, buktinya menjamurnya bisnis ritel di beberapa kota besar di Indonesia termasuk Kota Denpasar. Dampaknya, terjadi persaingan yang ketat antar bisnis ritel. Dalam menghadapi persaingan tersebut, peritel harus jeli menangkap peluang dan mengambil keputusan strategi bersaing yang baik.

Kota Denpasar merupakan daerah yang memiliki potensi ekonomi sangat tinggi. Perekonomian Kota Denpasar menunjukkan *progress report* yang positif pada tahun 2014, ekonomi Kota Denpasar tercatat tumbuh 7,00 persen sepanjang tahun 2014. Laju pertumbuhan ekonomi Kota Denpasar lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi Bali yang mencapai 6,72 persen, dan juga lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar 5,21 persen pada periode yang sama (BPS Provinsi Bali, 2015).

Melihat laju pertumbuhan ekonomi Kota Denpasar menunjukkan *progress report* yang tinggi dan stabil ini dapat memberikan keuntungan bagi pelaku bisnis karena keberhasilan perusahaan sebagian tergantung lingkungannya. Pelaku bisnis memang tidak dapat mengendalikan lingkungan, namun mereka dapat membuat strategi yang dapat menguntungkan atau melakukan proteksi terhadap perusahaan. Jika dilihat berdasarkan wilayahnya, Kota Denpasar dan Kabupaten Badung berturut-turut tercatat sebagai dua daerah yang penduduknya memiliki rata-rata pengeluaran per kapita tinggi, bahkan jauh lebih tinggi dari rata-rata provinsi (BPS Provinsi Bali, 2015). Melihat *progress report* yang tinggi dan stabil Kota

Denpasar dapat menjadi peluang bagi pelaku bisnis untuk menjadikan penduduk Kota Denpasar sebagai target pasar yang potensial.

Pakaian memiliki fungsi yang sederhana yaitu untuk menutupi tubuh dan melindungi dari cuaca (Christy dan Kavitha, 2014) dan itu juga merupakan kebutuhan dasar manusia akan pakaian. Perubahan gaya hidup masyarakat menjadikan pakaian tidak hanya menjadi kebutuhan dasar tapi sudah menjadi salah satu pembentuk *fashion* seseorang, maka dari itu banyak peritel membuka usaha gerai (*outlet*) pakaian karena peluang akan permintaan pakaian cukup tinggi. Produk *fashion* adalah produk ritel yang mengisi *departement store* toko pakaian, dan gerai butik (Ma'ruf, 2005: 65). Gerai (*outlet*) butik pakaian merupakan peluang usaha yang tidak kalah menjanjikan dengan *departemen store*, karena juga menawarkan *merchandise* yang berkualitas dan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen.

Produk *fashion* adalah produk ritel yang mengisi *departement store* toko pakaian, dan gerai butik (Ma'ruf, 2005: 65). Gerai (*outlet*) butik pakaian merupakan peluang usaha yang tidak kalah menjanjikan dengan *departemen store*, karena juga menawarkan *merchandise* yang berkualitas dan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen. Gerai (*outlet*) butik pakaian merupakan bisnis ritel dengan format ritel barang dagangan umum (*general merchandise retailers*). Salah satu jenis bisnis ritel format ritel barang dagangan umum (*general merchandise retailers*) yaitu *specialty stores*. *Specialty stores* memiliki strategi ritel terhadap segmen pasar yang sangat spesifik dengan mengkhususkan diri pada jenis barang tertentu, contohnya toko pakaian.

Penelitian ini berfokus pada gerai ritel modern dan independen dengan bentuk format ritel yaitu *specialty stores*. Ritel modern memberikan tawaran seperti suasana toko yang nyaman, kegiatan promosi dan *display* produk yang menarik sehingga dapat menciptakan emosi yang positif pada diri konsumen untuk melakukan pembelian secara spontan (Leba, 2015). Banyaknya jumlah toko pakaian di Kota Denpasar dibandingkan dengan daerah-daerah lain memiliki tantangan tersendiri karena semakin banyak toko pakaian maka akan terjadi persaingan yang ketat antar toko pakaian.

Bisnis ritel bergerak pada lingkungan yang kompleks, maka dari itu peritel harus lebih bijaksana dalam mencari peluang pasar dan juga mengembangkan hubungan jangka panjang dengan relasi-relasi dan organisasi-organisasi lain (Rizal dan Asnan, 2009: 13). Terkait dengan mencari peluang pasar dan juga mengembangkan hubungan jangka panjang dengan relasi-relasi dan organisasi-organisasi lain untuk keberlangsungan hidup bisnis ritel, peritel harus memiliki kemampuan orientasi kewirausahaan, memiliki keunggulan bersaing serta kinerja pemasaran yang baik.

Berdasarkan uraian latar belakang maka tujuan dari penelitian ini adalah: 1) menjelaskan pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing toko ritel pakaian di Kota Denpasar; 2) menjelaskan pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran toko ritel pakaian di Kota Denpasar; 3) menjelaskan pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran toko ritel pakaian di Kota Denpasar; 4) memverifikasi peran keunggulan bersaing

memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran toko ritel pakaian di Kota Denpasar.

Orientasi kewirausahaan adalah kontributor yang signifikan untuk keberhasilan suatu perusahaan (Mahmood dan Hanafi, 2013), karena keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh tingkat kemampuan dari kepemimpinan perusahaan yang berorientasi kewirausahaan. Perusahaan yang ingin sukses dalam kewirausahaan harus memiliki orientasi kewirausahaan (Dess dan Lumpkin, 2005).

Beberapa penelitian sebelumnya, dalam menilai orientasi kewirausahaan menggunakan tiga dimensi, yaitu inovatif, proaktif, dan risk taking (Suryanita, 2006; Davis *et al.*, 2010; Qureshi and Mian, 2010; Halim *et al.*, 2012; Lee dan Chu, 2011; Arief *et al.*, 2013; Mahmood dan Hanafi, 2013; Kwak *et al.*, 2013; Reswanda, 2013; Sirivanh *et al.*, 2014; Quantananda dan Haryadi, 2015; Aliyu *et al.*, 2015; Hussain *et al.*, 2015). Beberapa peneliti yang lain menyebutkan dimensi orientasi kewirausahaan ada empat dimensi (Halim *et al.*, 2011) dan Gupta *et al.*, 2014) atau lima dimensi (Lumpkin dan Dess, 1996; Dess dan Lumpkin, 2005; Al-Saed *et al.*, 2010; Madhoushi *et al.*, 2011; Djojoba dan Tawas, 2014), yaitu keinovatifan (*innovativeness*), keproaktifan (*proactiveness*), keagresifan bersaing (*competitive aggressiveness*), berani mengambil risiko (*risk taking*), dan otonomi (*autonomy*). Penelitian ini akan mengukur variabel orientasi kewirausahaan dengan empat dimensi, yaitu keinovatifan (*innovativeness*), keproaktifan (*proactiveness*), berani mengambil risiko (*risk taking*), dan keagresifan bersaing (*competitive aggressiveness*).

Keunggulan bersaing adalah kumpulan faktor-faktor yang membedakan suatu perusahaan dari pesaingnya dan memberikannya posisi yang unik dalam pasar (Zimmerer dan Scarborough, 2002: 34). Dengan memiliki keunggulan bersaing maka perusahaan akan mampu bertahan untuk melanjutkan hidup perusahaan. Keunggulan bersaing mutlak harus dimiliki oleh perusahaan/produk untuk mencapai kinerja atau sukses produk yang dihasilkan (Ekawati *et al.*, 2016). Banyak peneliti telah menggunakan penilaian yang berbeda – beda dalam menilai keunggulan bersaing. Agha *et al.* (2012) menilai keunggulan bersaing dengan dua dimensi yaitu fleksibilitas dan *responsiveness*. Lee dan Chu (2011) menilai keunggulan bersaing dengan tiga dimensi yaitu, pengurangan biaya, eksplorasi peluang, dan pertahanan ancaman kompetitif. Zaini *et al.* (2014) juga menggunakan penilaian variabel keunggulan bersaing dengan tiga dimensi namun berbeda, yaitu produk yang unik, kualitas produk, dan harga bersaing. Sedangkan Mulyana (2014) membagi dimensi keunggulan bersaing menjadi 4 yaitu *price*, produk inovatif, *customer relationship*, dan *difference*. Penelitian ini akan mengukur variabel keunggulan bersaing dengan memodifikasi dari penelitian sebelumnya yang disesuaikan dengan objek penelitian yaitu harga bersaing, eksplorasi peluang, pertahanan ancaman bersaing, fleksibilitas, dan hubungan pelanggan (*customer relationship*).

Kinerja pemasaran merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari aktivitas proses pemasaran secara menyeluruh dari sebuah perusahaan atau organisasi. Kinerja pemasaran juga dapat dipandang sebagai sebuah konsep yang digunakan

untuk mengukur sampai sejauh mana prestasi pasar yang telah dicapai oleh suatu produk yang dihasilkan perusahaan (Bakti dan Harun, 2011).

Belum ada kesepakatan diantara para peneliti tentang ukuran yang tepat dari kinerja (Mahmood dan Hanafi, 2013). Pada umumnya umumnya ukuran kinerja pemasaran diukur melalui nilai rupiah penjualan, ROI, dan ROA (Putranto, 2003). Namun ukuran tersebut dipandang sebagai ukuran agregatif yang dihasilkan melalui proses akuntansi dan keuangan, tetapi tidak digambarkan secara langsung kegiatan manajemen, khususnya manajemen pemasaran (Bakti dan Harun, 2011). Oleh karena itu ukuran yang sebaiknya digunakan adalah ukuran yang dapat menjelaskan aktivitas-aktivitas pemasaran (Putranto, 2003). Zaini *et al.* (2014) menilainya dari empat indikator, yaitu pertumbuhan konsumen (*customer growth*), pertumbuhan penjualan (*sales growth*), *market share*, dan *profitability*. Halim *et al.* (2012), menggunakan empat indikator untuk mengukur kinerja pemasaran yaitu kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), penyampaian nilai pelanggan (*customer value delivery*), efektivitas program pemasaran (*efektiveness marketing programe*), dan kesuksesan produk baru (*new product success*). Prasetya (2012), menilainya dari tiga indikator yaitu volume penjualan, *market share*, dan tingkat pertumbuhan penjualan. Penelitian ini menggunakan pengukuran kinerja pemasaran dengan enam indikator yaitu kepuasan pelanggan, penyampaian nilai pelanggan, efektivitas program pemasaran, profitabilitas, *market share*, dan *sales growth*.

Berdasarkan hasil penelitian Mahmood dan Hanafi (2013) serta Pardi *et al.* (2014) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan

signifikan terhadap keunggulan bersaing. Selanjutnya temuan Sirivanh *et al.* (2014) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Berdasarkan kajian yang telah diuraikan tersebut maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing.

Keunggulan bersaing semakin ketat dengan seiringnya kemajuan segala aspek kehidupan manusia. Beberapa penelitian mengungkapkan keunggulan bersaing yang semakin kompleks menciptakan kinerja yang semakin tinggi, salah satunya pada aspek kinerja pemasaran yang menjadi ujung tombak keberlangsungan hidup perusahaan. Efek positif dari keunggulan bersaing pada kinerja telah dibuktikan oleh berbagai penelitian. Hasil penelitian Lakhal (2009) menunjukkan bahwa tingkat yang lebih tinggi dari keunggulan kompetitif dapat menyebabkan peningkatan kinerja organisasi. Keunggulan bersaing memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi (Agha *et al.*, 2012).

Keunggulan bersaing dapat dibuat dengan menyediakan sarana untuk mengungguli pesaing dan juga dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal (Pardi *et al.*, 2014), keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Mulyana, 2014). Djodjobo dan Tawas (2014) keunggulan bersaing secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran usaha nasi kuning di Kota Manado. Berdasarkan kajian yang telah diuraikan tersebut maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₂: Keunggulan Bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran.

Orientasi kewirausahaan menjadi salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Beberapa hasil penelitian terdahulu membuktikan bahwa ada pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran. Penelitian Arief *et al.* (2013) menyatakan orientasi kewirausahaan berhubungan positif secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Temuan penelitian Mahmood dan Hanafi (2013) menegaskan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Orientasi kewirausahaan memiliki hubungan positif terhadap kinerja pemasaran (Al-Saed *et al.*, 2010). Orientasi kewirausahaan mempunyai efek positif pada kinerja UKM (Hussain *et al.*, 2015).

Hasil penelitian Hu (2013) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan positif dapat meningkatkan kinerja organisasi non profit. Orientasi kewirausahaan memiliki dampak positif pada tingkat sebuah kinerja perusahaan (Davis *et al.*, 2010). Orientasi kewirausahaan memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Al-Dhaafri dan Al-Swidi, 2014). Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan (Halim *et al.*, 2011). Ada hubungan yang signifikan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja (Mahmood dan Hanafi, 2013). Berdasarkan kajian yang telah diuraikan tersebut maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

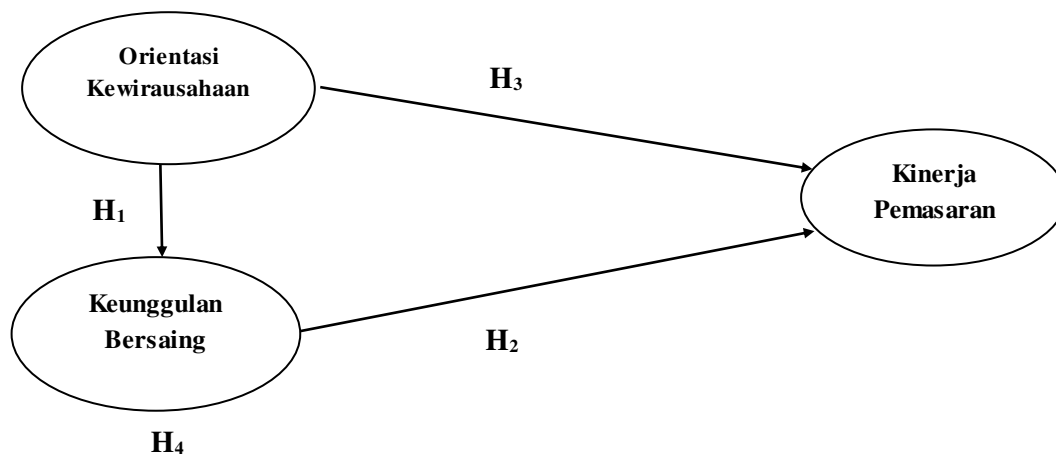
H₃: Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran.

Usvita (2015) menyatakan bahwa keunggulan bersaing sebagai variabel *intervening* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Keunggulan bersaing memediasi hubungan orientasi dan kinerja kewirausahaan secara parsial (Mahmood dan Hanafi, 2013). Hasil penelitian Pardi *et al.* (2014) juga

menunjukkan bahwa peran keunggulan bersaing menjadi sebuah mediasi sempurna variabel orientasi kewirausahaan dan kinerja pemasaran. Berdasarkan kajian yang telah diuraikan tersebut maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Keunggulan Bersaing secara positif dan signifikan memediasi pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemasaran.

Berdasarkan kajian teori serta hasil-hasil penelitian terdahulu dan dengan melakukan modifikasi maka diperoleh kerangka konseptual penelitian yang tertera pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Sumber: Mahmood dan Hanafi (2013) dan Zaini *et al.* (2014)

METODE

Penelitian ini menggunakan penelitian kausal dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana peran keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran pada usaha toko ritel di Kota Denpasar. Lokasi penelitian dilakukan di Kota Denpasar karena merupakan kawasan perkotaan yang memiliki potensi ekonomi yang tinggi sehingga menjadi

tujuan bagi pelaku bisnis membangun usaha dan jumlah ritel pakaian lebih banyak dibandingkan daerah lainnya. Jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 105 (seratus lima) orang. Sampel yang diambil berdasarkan teknik sampel *incidental* dan *purposive sampling*.

Incidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang kebetulan atau insidental ditemui atau dijadikan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data dan bersedia menjawab. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan *sample* dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2014 : 85). *Purposive* yang dimaksud adalah sampel ditentukan berdasarkan kriteria tertentu yaitu : 1) *Owner* dari toko ritel pakaian yang berijin serta sudah beroperasi minimal 2 tahun; 2) Toko ritel pakaian beroperasi di Kota Denpasar; 3) Toko ritel pakaian menjual *merchandise* berupa pakaian wanita atau pria.

Kuesioner diukur dengan skala *Likert*, yang mewakili jawaban dari kuesioner tersebut yaitu: nilai 1 menunjukan ukuran pernyataan sangat tidak setuju (STS), nilai 2 menunjukan ukuran pernyataan tidak setuju (TS) dan nilai 3 menunjukan pertanyaan netral (N), nilai 4 menggunakan pernyataan setuju (S), dan nilai 5 menunjukan pernyataan sangat setuju (SS). Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini teknik analisis yang digunakan peneliti adalah teknik analisis jalur (*path analysis*) dan Uji Sobel.

Definisi operasional variabel yang digunakan oleh masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

1. Orientasi kewirausahaan adalah kemampuan kewirausahaan yang dimiliki oleh pemilik usaha (*owner*) untuk menciptakan lingkungan kerja yang kreatif dan inovatif ditengah persaingan yang semakin ketat. Variabel orientasi kewirausahaan terdapat 4 indikator, diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Keinovatifan, adalah kemampuan berinovasi untuk meningkatkan *merchandise* yang ditawarkan.
- 2) Proaktif, adalah kemampuan mengambil inisiatif yang cepat untuk menangkap peluang baru.
- 3) Berani mengambil risiko, adalah tindakan tegas dan berani mengambil risiko yang berorientasi pada peluang pada ketidakpastian lingkungan bisnis.
- 4) Keagresifan bersaing, adalah tanggapan-tanggapan agresif terhadap tindakan-tindakan pesaing.

2. Keunggulan bersaing adalah strategi untuk menjadi lebih unggul dari pesaing. Variabel keunggulan bersaing terdapat 5 indikator, diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Harga bersaing, adalah harga jual eceran yang rendah, baik sedikit atau banyak, dibandingkan harga jual eceran dari rata-rata pesaing.
- 2) Eksplorasi peluang, adalah mengidentifikasi peluang dengan cara-cara yang baru untuk mengembangkan sumber daya yang ada.

- 3) Pertahanan ancaman bersaing, adalah kemampuan perusahaan untuk bertahan dari ancaman bersaing untuk keberlangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan.
 - 4) Fleksibilitas, adalah sebuah konsep untuk segera menanggapi perubahan lingkungan.
 - 5) Hubungan pelanggan, adalah hubungan untuk mengetahui kebutuhan pelanggan lebih baik dari pesaing dengan harapan pelanggan loyal.
3. Kinerja pemasaran adalah ukuran prestasi yang diperoleh dari aktivitas proses pemasaran secara menyeluruh dari sebuah perusahaan atau organisasi. Variabel kinerja pemasaran terdapat 6 indikator, diantaranya adalah sebagai berikut:
- 1) Kepuasan pelanggan, adalah perasaan yang nyaman pada produk atau layanan yang lebih baik dari yang diharapkan.
 - 2) Penyampaian nilai pelanggan, adalah cara-cara untuk memenuhi atau memahami kebutuhan pelanggan.
 - 3) Program pemasaran yang efektif, adalah program pemasaran yang dapat memenuhi target profitabilitas yang ditentukan.
 - 4) Profitabilitas, adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan pendapatan lebih dari biaya yang dikeluarkan dalam produksi.
 - 5) Pangsa pasar (*market share*), adalah persentase nilai jual atau membeli barang atau jasa yang dikendalikan oleh bisnis untuk pasar bersangkutan dalam tahun kalender tertentu.

- 6) Pertumbuhan penjualan (*sales growth*), adalah Pertumbuhan penjualan dapat dihasilkan dari peningkatan penjualan yang dihasilkan per toko/jumlah toko.

Tabel 1.
Indentifikasi Variabel Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Orientasi Kewirausahaan (X)	X ₁ Keinovatifan (<i>innovativeness</i>) X ₂ Keproaktifan (<i>proactiveness</i>) X ₃ Berani mengambil risiko (<i>risk taking</i>) X ₃ Keagresifan bersaing (<i>competitive aggressiveness</i>)	Halim, <i>et al.</i> (2011), Madhoushi, <i>et al.</i> (2011), Mahmood dan Hanafi (2013), Sirivanh, <i>et al.</i> (2014), Quantananda dan Haryadi (2015) dan Aliyu, <i>et al.</i> (2015)
2.	Keunggulan Bersaing (M)	M ₁ Harga bersaing M ₂ Eksplorasi peluang (<i>opportunityexploration</i>) M ₃ Pertahanan ancaman bersaing M ₄ Fleksibel M ₅ Hubungan pelanggan	Lee dan Chu (2011), Agha, <i>et al.</i> (2012), Mahmood dan Hanafi (2013), Mulyana (2014) dan Sirivanh, <i>et al</i> (2014)
3.	Kinerja Pemasaran (Y)	Y ₁ Kepuasan pelanggan Y ₂ Penyampaian nilai pelanggan Y ₃ Efektivitas program pemasaran Y ₄ Profitabilitas Y ₅ Pangsa pasar (<i>market share</i>) Y ₆ Pertumbuhan penjualan	Bakti dan Harun (2011), Halim, <i>et al</i> (2011), Mahmood dan Hanafi (2013),

Sumber: Rekap Hasil Penelitian Sebelumnya, 2016

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden yang diteliti berjumlah 105 orang yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini. Responden penelitian digambarkan dengan menyajikan karakteristiknya berdasarkan variabel demografi yaitu umur, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja dan jabatan seperti terlihat pada Tabel 1.

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan karakteristik demografi dari responden yang terdiri dari jenis kelamin dan usia. Responden pada penelitian sebagian besar berjenis kelamin perempuan dengan proporsi 73,3 persen dan 26,7 persen laki-

laki. dari segi usia, responden yang berusia 28 – 38 tahun mendominasi dalam penelitian ini dengan presentase sebesar 52,4 persen, kemudian diikuti kelompok usia 17 – 27 tahun dengan presentase 32,4 persen dan kelompok usia 39 – 49 tahun dengan presentase sebesar 15,2 persen. Responden yang mendominasi pada penelitian ini adalah responden dengan jenis kelamin perempuan, usia 28 – 38 tahun.

Tabel 2.
Karakteristik Responden Penelitian

No	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Jenis kelamin	Perempuan	77	73.3
		Laki-laki	28	26.7
	Jumlah		105	100
2	Usia	17 thn-27 thn	34	32.4
		28 thn-38 thn	55	52.4
		39 thn-49 thn	16	15.2
	Jumlah		105	100

Sumber: Data statistik diolah, 2016

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil uji validitas instrumen pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *pearson correlation*. Adapun hasil uji validitas akan disajikan pada Tabel 2. Berdasarkan Tabel 2 tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator pernyataan dalam variabel Orientasi Kewirausahaan, Keunggulan Bersaing, dan Kinerja Pemasaran memiliki korelasi item total (*Pearson's Correlation*) lebih dari 0,30 sehingga seluruh indikator tersebut telah memenuhi syarat validitas data.

Hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa ketiga instrumen penelitian yaitu Orientasi Kewirausahaan, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Pemasaran memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Hal ini dapat dikatakan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Tabel 3.
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
Orientasi Kewirausahaan (X)	X ₁	0,715	Valid
	X ₂	0,792	Valid
	X ₃	0,730	Valid
	X ₄	0,717	Valid
Keunggulan Bersaing (M)	M ₁	0,606	Valid
	M ₂	0,656	Valid
	M ₃	0,772	Valid
	M ₄	0,637	Valid
	M ₅	0,513	Valid
Kinerja Pemasaran (Y)	Y ₁	0,633	Valid
	Y ₂	0,624	Valid
	Y ₃	0,668	Valid
	Y ₄	0,708	Valid
	Y ₅	0,678	Valid
	Y ₆	0,575	Valid

Sumber: Data statistik diolah, 2016

Tabel 4.
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Orientasi Kewirausahaan(X)	0,793	Reliabel
2	Keunggulan Bersaing (M)	0,751	Reliabel
3	Kinerja Pemasaran (Y)	0,759	Reliabel

Sumber: Data statistik diolah, 2016

Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Berdasarkan hasil analisis Tabel 4 dapat dilihat nilai Sig. t $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing. Besarnya pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing sebesar 0,664 atau 66,4%.

Berdasarkan hasil analisis Tabel 5 nilai Sig. t $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Keunggulan Bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran. Besarnya pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran sebesar 0,648 atau 64,81%.

Berdasarkan hasil analisis Tabel 6 menunjukkan nilai Sig. t $0,014 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran. Besarnya pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemasaran sebesar 0,201 atau 20,1%.

Tabel 5.
Hasil Analisis Jalur Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing

Model	<i>Standardized Coefficients</i>		
	Beta	T	Sig.
1(Constan)	0,000	6,888	0,000
Orientasi Kewirausahaan	0,664	9,014	0,000

a. Dependent Variable: Keunggulan Bersaing

Sumber: Data statistik diolah, 2016

Tabel 6.
Hasil Analisis Jalur Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran

Model	<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
	Beta		
1(Constan)	0,000	3,266	0,001
Keunggulan Bersaing	0,648	8,079	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pemasaran

Sumber: Data statistik diolah, 2016

Tabel 7.
Hasil Analisis Jalur Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemasaran

Model	<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
	Beta		
1(Constan)	0,000	3,266	0,001
Orientasi Kewirausahaan	0,201	2,449	0,014

a. Dependent Variable: Kinerja Pemasaran

Sumber: Data statistik diolah, 2016

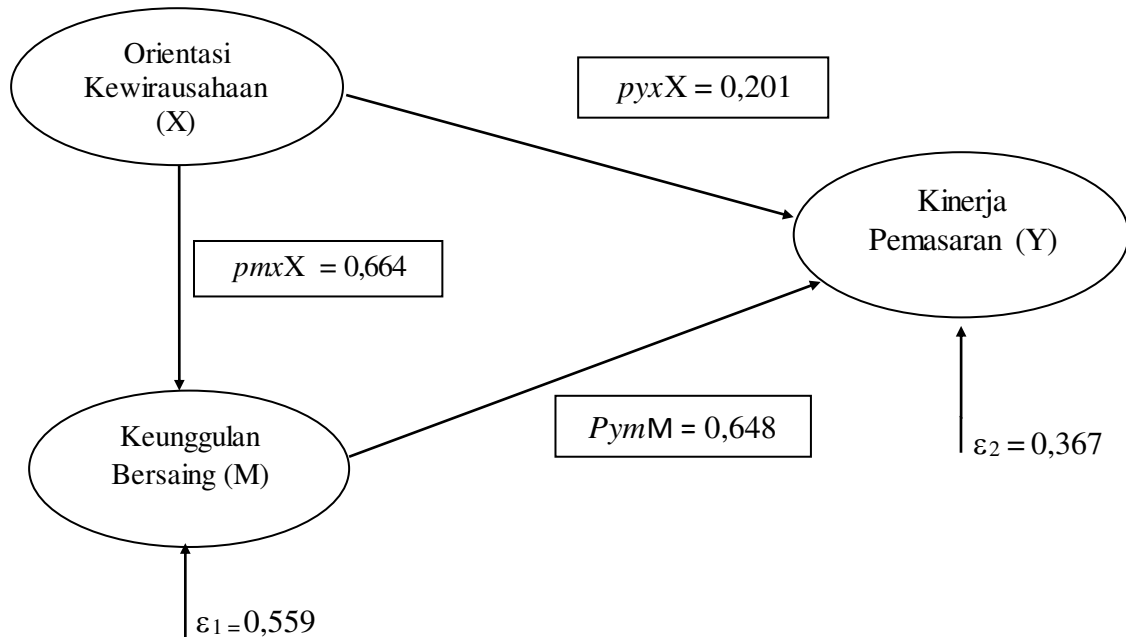
Hasil Uji Sobel

Berdasarkan hasil Uji Sobel pada Tabel 7 menunjukkan bahwa hasil tabulasi $Z = 5,320 > 1,96$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ yang berarti variabel mediator yakni Keunggulan Bersaing dinilai secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemasaran.

Tabel 8.
Hasil Uji Sobel

Nilai Z		Sig
5,320		0,000

Sumber : Data diolah dari hasil uji sobel, 2016



Gambar 2 Hasil Diagram Jalur Akhir

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta positif sebesar 0,664 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 (kurang dari 0,05) yang memiliki arti bahwa H_1 diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa variabel orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing toko ritel pakaian di Kota Denpasar. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa toko ritel pakaian di Kota Denpasar yang memiliki orientasi kewirausahaan tinggi akan dapat meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki toko ritel pakaian tersebut dan begitu pula sebaliknya bila toko ritel pakaian memiliki orientasi kewirausahaan yang rendah tentu akan mempersulit meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki toko ritel pakaian, karena dengan memiliki orientasi kewirausahaan yang tinggi akan mampu membuat

keputusan strategi bersaing untuk toko ritel pakaian sehingga memiliki keunggulan bersaing.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Reswanda (2012) menyatakan orientasi kewirausahaan dapat meningkatkan keunggulan daya saing berkelanjutan pada UMKM. Djodjobo dan Tawas (2014) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada usaha nasi kuning di Kota Manado. Mahmood dan Hanafi (2013) dan Pardi *et al.* (2014), berdasarkan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Selanjutnya, temuan Sirivanh *et al.* (2014) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta positif sebesar 0,648 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 (kurang dari 0,05) yang memiliki arti bahwa H_1 diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa variabel keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran toko ritel pakaian di Kota Denpasar. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa toko ritel pakaian di Kota Denpasar yang memiliki keunggulan bersaing semakin tinggi akan meningkatkan kinerja pemasaran yang dimiliki toko ritel pakaian dan begitu pula sebaliknya bila toko ritel pakaian memiliki keunggulan bersaing yang rendah tentu kinerja pemasaran yang dimiliki

menurun dan bahkan tidak mampu melakukan pemasaran dengan baik untuk menarik minat beli bahkan minat beli ulang konsumen.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu Mahmood dan Hanafi (2013) menegaskan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Lakhal (2009) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tingkat yang lebih tinggi dari keunggulan kompetitif dapat menyebabkan peningkatan kinerja organisasi. Keunggulan bersaing dapat dibuat dengan menyediakan sarana untuk mengungguli pesaing dan juga dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal (Pardi *et al.*, 2014), keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Mulyana, 2014). Djodjobo dan Tawas (2014) juga membuktikan bahwa keunikan atribut dalam produk serta kualitas rasa produk terjamin dan harga yang dimiliki masih sesuai dengan kemampuan konsumen membuat konsumen mau berkunjung, melakukan pembelian yang membawa laba terhadap usaha.

Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemasaran

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta positif sebesar 0,201 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 (kurang dari 0,05) yang memiliki arti bahwa H_1 diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa variabel orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran toko ritel pakaian di Kota Denpasar. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa toko ritel pakaian di Kota Denpasar yang memiliki orientasi kewirausahaan yang tinggi akan dapat meningkatkan kegiatan kinerja pemasaran dan begitu pula sebaliknya jika toko ritel pakaian memiliki orientasi

kewirausahaan yang rendah tentu tidak mampu meningkatkan kegiatan kinerja pemasaran, karena dengan memiliki orientasi kewirausahaan yang baik maka toko ritel pakaian dapat menentukan strategi pemasaran yang sesuai dengan target pasar toko ritel pakaian.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu Arief *et al.* (2013) menyatakan orientasi kewirausahaan berhubungan positif secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan memiliki hubungan positif terhadap kinerja pemasaran (Al-Saed *et al.*, 2010). Orientasi kewirausahaan mempunyai efek positif pada kinerja UKM (Hussain *et al.*, 2015). Hasil penelitian Hu (2013) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan positif dapat meningkatkan kinerja organisasi non profit. Orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif pada tingkat sebuah kinerja perusahaan (Davis *et al.*, 2010). Orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Al-Dhaafri dan Al-Swidi, 2014). Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran menunjukkan terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan (Halim *et al.*, 2011). Ada hubungan yang positif antara orientasi kewirausahaan dan kinerja (Mahmood dan Hanafi, 2013).

Peran Keunggulan Bersaing Memediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemasaran

Hasil pengujian menunjukkan nilai Z sebesar $5,320 > 1,96$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ yang memiliki arti bahwa H_1 diterima. Hasil dari penelitian ini mengindikasikan bahwa variabel keunggulan bersaing secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan

kinerja pemasaran toko ritel pakaian di Kota Denpasar. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dengan berorientasi kewirausahaan dengan baik dapat meningkatkan keunggulan bersaing sehingga dapat menciptakan dan membuat keputusan strategi-strategi yang sesuai dengan tujuan dan target toko ritel pakaian, kemudian strategi-strategi tersebut dikoordinasikan keseluruhan fungsional yang ada sehingga dapat terbentuk keunggulan bersaing dan melalui keunggulan bersaing tersebut toko ritel pakaian mampu bersaing antar toko ritel pakaian di Kota Denpasar.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu Usvita (2015) menyatakan bahwa keunggulan bersaing sebagai variabel *intervening* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Keunggulan bersaing memediasi hubungan orientasi dan kinerja kewirausahaan secara parsial (Mahmood dan Hanafi, 2013). Hasil penelitian Pardi *et al.* (2014) juga menunjukkan bahwa peran keunggulan bersaing menjadi sebuah mediasi sempurna variabel orientasi kewirausahaan dan kinerja pemasaran.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu: 1) Ruanglingkup penelitian terbatas pada wilayah Kota Denpasar saja, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat diperluas untuk toko ritel pakaian di luar wilayah Kota Denpasar. 2) Keterbatasan lainnya dari penelitian ini adalah nilai *R-Square* Keunggulan Bersaing tergolong moderat yaitu sebesar 0,441 sehingga perlu penelitian selanjutnya menambahkan variabel lain yang diprediksi akan meningkatkan nilai *R-Square* Keunggulan Bersaing.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu: 1) Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada toko ritel pakaian di Kota Denpasar. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa toko ritel pakaian di Kota Denpasar yang memiliki orientasi kewirausahaan tinggi maka dapat meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki toko ritel pakaian tersebut; 2) Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran pada toko ritel pakaian di Kota Denpasar. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa toko ritel pakaian di Kota Denpasar yang memiliki keunggulan bersaing semakin tinggi maka semakin dapat meningkatkan kinerja pemasaran toko ritel pakaian di Kota Denpasar sehingga mempermudah mencapai target pasar; 3) Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran pada toko ritel pakaian di Kota Denpasar. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa toko ritel pakaian di Kota Denpasar yang memiliki orientasi kewirausahaan yang tinggi akan dapat meningkatkan kegiatan kinerja pemasaran, karena dengan memiliki orientasi kewirausahaan yang baik maka toko ritel pakaian dapat menentukan strategi pemasaran yang sesuai dengan target pasar toko ritel pakaian tersebut; 4). Peran keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan memediasi orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran pada toko ritel pakaian di Kota Denpasar. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa berorientasi kewirausahaan dengan baik dapat meningkatkan keunggulan bersaing sehingga dapat menciptakan dan membuat

keputusan strategis terkait dengan strategi yang sesuai dengan tujuan dan target toko ritel pakaian, kemudian dikoordinasikan keseluruhan fungsional yang ada sehingga dapat terbentuk keunggulan bersaing. Melalui keunggulan bersaing toko ritel pakaian tersebut dapat meningkatkan daya saing antar toko ritel pakaian di Kota Denpasar.

Berdasarkan hasil pembahasan dan simpulan, maka saran yang dapat diberikan kepada pihak-pihak yang memerlukan sebagai berikut: 1). Para *owner* toko ritel pakaian di Kota Denpasar sebaiknya berani mengambil risiko untuk memanfaatkan peluang yang ada pada ketidakpastian lingkungan bisnis dengan cara mengambil tindakan untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki seperti menambah fasilitas dan kualitas pelayanan untuk kenyamanan belanja konsumen. Agar memiliki kemampuan bertahan dalam ancaman lingkungan bisnis yang dinamis *owner* juga harus mengetahui keunggulan toko/usahanya agar konsumen dapat membedakan dengan toko pakaian yang lain misalnya atmosfer toko yang mengacu pada karakteristik fisik toko yang digunakan menggambarkan citra toko dan untuk menarik konsumen. Selain itu, toko juga harus memiliki program pemasaran yang efektif seperti memberikan diskon setiap waktu-waktu tertentu seperti diskon hari raya dan hari besar lainnya, memilih alat promosi *online* seperti *line*, BBM, instagram, dan *fanpage* FB yang mudah diakses para konsumen langsung lewat *gadget* mereka dengan tujuan menarik minat beli atau minat beli ulang konsumen/pelanggan; 2). Peneliti pada masa datang sebaiknya menambahkan variabel lain dalam penelitian ini untuk meningkatkan nilai *R-Square* Keunggulan Bersaing yang tergolong moderat yaitu sebesar 0,441.

Adapun variabel yang bisa ditambahkan yaitu variabel inovasi produk, orientasi pasar, dan orientasi pembelajaran, hal ini sesuai dengan temuan penelitian Halim *et al.* (2011), Djodjobo dan Tawas (2014), serta Pardi *et al.* (2014). Selain itu dalam penelitian selanjutnya diharapkan untuk memperluas ruang lingkup penelitian yang tidak hanya di Kota Denpasar, melainkan yang lebih penting lagi dalam pengambilan sampel dilakukan secara kluster yang mewakili Denpasar Utara, Denpasar Selatan, Denpasar Timur, dan Denpasar Barat.

REFERENSI

- Agha, S., Alrubaiee, L., and Jamhour, M. 2012. Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 7 (1): 192-204.
- Aliyu, M.S., Halilu, B.R., and Rosli, M. 2015. Knowledge Management, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role Organizational Culture. *Asian Social Science*, 11 (23): 140-152.
- Al-Dhaafri, H. A., and Al-Swidi, A. K. 2014. The Entrepreneurial Orientation and the Organizational Performance: Do Enterprise Resource Planning System Have a Mediating Role? A study on Dubai Police. *Asian Social Science*, 10 (2): 257-272.
- Al-Saed, R., Rajmohan, P., and Amitabah, U. 2010. Entrepreneurial Orientation, Knowledge Process, and Marketing Performance An Investigation in Small Organization in Sharjah Emirate. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 6 (2): 103-119.
- Arief, M., Thoyib, A., Sudiro, A., and Fatchur, R. 2013. The Effect of Entrepreneurial Orientation on The Firm Performance through Strategic Flexibility: A Study on the SMEs Cluster Malang. *Journal of Management Research*, 5 (3): pp 44-62.
- Badan Pusat Statistik. *Indikator Makro Ekonomi Kota Denpasar Tahun 2014*. 2015. Badan Pusat Statistik Kota Denpasar. Diunduh pada 9 Oktober 2015. <http://bali.bps.go.id/fronted2/index.php/publikasi>.

- Bakti, S., dan Harun, H. 2011. Pengaruh Orientasi Pasar dan Nilai Pelanggan Terhadap Kinerja Pemasaran Maskapai Penerbangan Lion Air. *Jurnal Manajemen Pemasaran Modern*, 3 (1): 1-15.
- Christy, P. B., and Kavitha, S. 2014. Fashion Retailing and Advertisements. *International Journal of Management Research and Review*, 4 (7): 900-904.
- Davis, J. L., Bell, R. R., Payne, G. T., and Kreiser, P. M. 2010 Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Power. *American Journal of Business*, 25 (2): 41-54.
- Dess, G. G., and Lumpkin, G. T. 2005. The Role Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19 (1): 147-156.
- Djodjobo, C. V., dan Tawas, H. N. 2014. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk, dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Usaha Nasi Kuning di Kota Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 2 (3): 1214-1224.
- Ekawati, N. W., Rahyuda, I. K., Yasa, K. N. N., and Sukaatmadja, I. P. G. 2016. Implementation of Ecoprenership and Green Innovation in Building Competitive Advantage to Generate Success of New Spa Products in Bali. *International Bussiness Management*, 10 (14): 2660-2669.
- Gupta, V. K., Dutta, D. K., and Chen, X. 2014. Entrepreneurial Orientation Capability and Firm Performance under Conditions of Organizational Learning. *Journal of Management Issue*, 26 (2): 157-173.
- Halim., Djumilah, H., Solimun., dan Djumahir. 2012. Kapabilitas Pemasaran sebagai Mediasi Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemasaran (Studi pada Usaha Menengah di Sulawesi Tenggara). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10 (3): 472-484.
- Hu, Y. 2013. Role of Organization Learning in the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance of Nonprofit Organization. *Journal of Applied Sciences*, 13(14): 2795-2800.
- Hussain, J., Kamariah, I., and Ch, S. A. 2015. Lingking Etrepreneurial Orientation with Organizational Performance of Small and Medium Sized Entreprises: A Conceptual Approach. *Asian Social Science*, 11 (7): 1-10.
- Kwak, H., Jaju, A., Puzakova, M., and Rocreto, J. F. 2013. The Connubial Relationship Between Market Orientation and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 21 (2): 141-161.

- Lakhal, L. 2009. Impact of Quality in Competitive Advantage and Organizational Performance. *Journal of the Operational Research Society*, 60 (25): 637-645.
- Leba, E. 2015. Pengaruh Atmosfer Gerai dan Promosi terhadap Pembelian Impulsif yang Dimediasi Emosi Positif. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 4 (1): 1-17.
- Lee, T., and Chu, W. 2011. Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage: The Mediation of Resource Value and Rareness. *African Journal of Business Management*, 5 (33): 12798-12089.
- Levy, M., Weitz, B. A., and Grewal, D. 2012. *Retailing Management*. Nine Edition. New York: McGraw-Hill.
- Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. 1996. Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*. 21 (1): 135-172.
- Madhoushi, M., Abdolrahim, S., Hamidreza, D., Mohsen, M., and Ramim, M. 2011. Entrepreneurial Orientation and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management. *Asian Journal of Business Management*, 3 (4): 310-316.
- Mahmood. O. Y. A., and N. Hanafi. 2013. Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Women-Owned Small and Medium Enterprises in Malaysia: Competitive Advantage as a Mediator. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (1): 82-90.
- Ma'ruf, H. 2005. *Pemasaran Ritel*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mulyana, S. 2014. Peningkatan Kapabilitas Inovasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja melalui Pendekatan *Quadruple Helix*: Studi Pada Industri Kreatif Sektor Fashion. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 13 (3): 304-321.
- Pardi, S., Suyadi, I., and Arifin, Z. 2014. The Effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation toward Learning Orientation, Innovation, Competitive Advantages and Marketing Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(21): 69-80.
- Prasetya, A. Y. 2012. Analisis Faktor yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing Produk dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pemasaran. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*, 3(2): 7-17.

- Putranto, S. E. 2003. Studi Mengenai Orientasi Strategi dan Kinerja Pemasaran. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, 2 (1): 93-110.
- Quantananda, E., dan Haryadi, B. 2015. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan pada Perusahaan Makanan dan Minuman di Surabaya. *AGORA*, 3 (1): 706-715.
- Qureshi, S., and Mian, S. A. 2010. Antecedents and Ourcomes of Entrepreneurial Firms Marketing Capabilities: An Empirical Investigation of Small Tecnology Based Firms. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 6 (4): 28-45.
- Reswanda. 2012. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Pembelajaran Organisasi, Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan, dan Kinerja Usaha pada UMKM Kerajinan Kulit Berorientasi Ekspor di Sidoarjo. *Jurnal Ekonomi Akuntansi dan Manajemen*, 11 (2): 65-91.
- Rizal., dan Asnan, F. 2009. *Marketing Reload: Kompilasi Konsep dan Praktik Pemasaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sirivanh, T., Sasiwemon, S., and Meta, S. 2014. The Effect of Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage on SMEs' Growth: A Structural Equation Modeling Study. *International Journal of Business and Social Science*, 5 (6): 189-194.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kulitatif dan R & D*. Bandung : Cv. Alfabeta.
- Suryanita, A. 2006. Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Kompetensi Pengetahuan Terhadap Kapabilitas untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran (Studi Empirik pada Industri Pakaian Jadi di Kota Semarang). *Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang*.
- Usvita, M. 2015. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing sebagai Variabel Intervening (Survey pada UKM Pangan Dinas Perindagtamben Kota Padang). *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 3 (1): 31-37.
- Zaini, Achmad., Hadiwidjojo, D., Rohman, F., and Maskie, G. 2014. Effect Of Competitive Advantage As A Mediator Variable Of Entrepreneurship Orientation To Marketing Performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16 (5): 05-10.

Zimmerer, T. W., dan Norman M. S. 2002. *Pengantar Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil*. Edisi Bahasa Indonesia. Pratiknyo, S dan Tarmidzi, E. T. Jakarta: PT Prenhallindo.